

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра
за спеціальністю «Менеджмент»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2020

Організаційне проєктування: Навчально-методичний комплекс дисципліни
[Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.:
М.В. Шкробот – Електронні текстові дані (1 файл: 97 Кбайт). – Київ : КПІ ім.
Ігоря Сікорського, 2020. – 76 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 10 від 18.06.2020 р.)
за поданням Вченої ради ФММ
(протокол № 4 від 25.11. 2019 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

Укладачі	<i>Шкробот Маріна Володимирівна</i> , канд. екон. наук доц.
Рецензент	<i>Кухарук Анна Дмитрівна</i> канд. екон. наук, доц.
Відповідальний редактор	<i>Мохонько Г.А.</i> , канд. екон. наук, доцент

В навчально-методичному комплексі дисципліни «Організаційне проєктування» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» подано навчально-тематичний план дисципліни, методичні поради до вивчення лекційного матеріалу, практичних і лабораторних занять, тематика самостійної роботи студентів. Надані тестові завдання для перевірки знань студентів та критерії поточного та підсумкового контролю.

Навчально-методичний комплекс стане у нагоді студентам технічних та економічних спеціальностей, які прагнуть опанувати дисципліну «Організаційне проєктування».

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ	6
II. ТЕМАТИЧНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ	7
III. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
IV. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	27
V. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.....	35
V.1. Питання і завдання для самостійного опрацювання тем дисципліни	35
V.2. Тестові завдання для самостійної перевірки знань	37
V.3. Індивідуальні завдання	57
VI. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ.....	58
VI.1 Поточний контроль знань студентів.....	58
VI.2 Підсумковий контроль знань студентів	62
VII. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ.....	66
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Програму навчальної дисципліни «Організаційне проєктування» складено відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» підготовки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент». Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки.

Статус навчальної дисципліни – вибіркова

Міждисциплінарні зв'язки: Програма упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів, базується на вивченні таких дисциплін, як «Інформаційні системи і технології», «Основи економічної теорії», «Маркетинг», «Інформаційно-комунікаційні технології в бізнесі», «Діджитал-менеджмент» і є підґрунтям для вивчення дисциплін менеджерського циклу, а саме «Інноваційний менеджмент» та «Адміністративне право».

Програма вибіркової навчальної дисципліни «Організаційне проєктування» пов'язана з дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі його функції – економічні, фінансові, облікові та юридичні дисципліни, маркетинг, системи технологій тощо.

Мета навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Організаційне проєктування» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ розробки нових організаційних структур та модернізації існуючих організаційних структур, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

ЗДАТНІСТЬ:

- ЗК 12 – генерувати нові ідеї (креативність);
- ФК 3 – Здатність визначати перспективи розвитку організації
- ФК 5 – Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

Згідно з вимогами програми навчальної дисципліни студенти після засвоєння кредитного модуля мають продемонструвати такі результати навчання:

ЗНАННЯ:

- ЗН 2 – Теорії, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства, у тому числі підходів до управління промисловими підприємствами
- ЗН 4 – Методів менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

УМІННЯ:

- УМ 2 – Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації, у тому числі функціональних галузей бізнесу у сфері управління промисловими підприємствами
- УМ 3 – Демонструвати навички виявлення проблемних ланок менеджменту організації та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на їх оптимізацію.
- УМ 4 – Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
- Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації, у тому числі.
- УМ 11 – Виявляти навички організаційного проектування.

I. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Навчально тематичний план дисципліни розроблений на основі програми навчальної дисципліни¹ і містить такі теми:

Назва розділів, тем	Розподіл за семестрами та видами занять			
	Всього	Лекції	Практичні заняття (контр.роботи)	СРС
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи організаційного проєктування Тема 1.1. Сутність та зміст організаційного проєктування.	7	2	1	4
Тема 1.2. Складові організаційного проєктування.	7	2	1	4
Тема 1.3. Методологічні підходи до організаційного проєктування.	7	2	2	3
Тема 1.4. Структура підприємства, її генезис та роль в системі управління.	8	2	2	4
Тема 1.5. Класифікація організаційних структур управління.	6	2	1	3
<i>Модульна контрольна робота 1.1</i>	3		1	2
Розділ 2. Організаційно-інституційне забезпечення організаційного проєктування Тема 2.1. Етапи проєктування організаційних структур управління.	8	2	2	4
Тема 2.2. Проєктування організації на основі методологій SADT і IDEF.	8	2	2	4
Тема 2.3. Інформаційно-документарне забезпечення організаційного проєктування	8	2	2	4
Тема 2.4. Управління командами в забезпеченні ефективного функціонування організаційних структур	7	2	1	4
<i>Модульна контрольна робота 1.2</i>	3		1	2
<i>Реферат</i>	10			10
<i>Залік</i>	8		2	6
<i>Всього</i>	90	18	18	54

¹ Програма навчальної дисципліни «Організаційне проєктування». Розробники: Шкробот М.В. – ухвалена Методичною комісією ФММ протокол №4/1 від 30.01.2020 р. – «КПІ ім. Ігоря Сікорського». – 2020 р.

II. ТЕМАТИЧНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Згідно з програмою² вивчення навчальної дисципліни включає такі теми.

Тема 1. Сутність та зміст організаційного проєктування

Сутність категорії «організаційне проєктування». Стадії та етапи організаційного проєктування. Цілі та задачі організаційного проєктування. Принципи організаційного проєктування. Фактори організаційного проєктування.

Тема 2. Складові організаційного проєктування.

Складові організаційного проєктування та їх роль в проєктуванні організації. Розподіл праці та спеціалізація. Поняття департаментизації, координації, масштабу контролю, ієрархії. Повноваження та відповідальність. Види повноважень. Централізація та децентралізація. Внутрішньоорганізаційні комунікації в проєктуванні організації.

Тема 3. Методологічні підходи до організаційного проєктування.

Класифікація наукових підходів до проєктування організаційних структур. Використання системного підходу до проєктування організаційних структур. Сутність та роль структурно-процесного підходу до проєктування організаційних структур. Сутність та роль функціонального підходу до проєктування організаційних структур. Сутність методів організаційного проєктування. Класифікація методів організаційного проєктування. Метод аналогій, експертно-аналітичний метод, метод структуризації цілей, метод організаційного моделювання. Методологія вибору методів управління при рішенні конкретних задач проєктування організації.

Тема 4. Структура підприємства, її генезис та роль в системі управління.

Поняття структури підприємства. Виробнича структура та структура управління як складові структури підприємства. Сутність та призначення виробничої структури підприємства. Співвідношення категорій форм управління

² Програма навчальної дисципліни «Організаційне проєктування». Розробники: Шкробот М.В. – ухвалена Методичною комісією ФММ протокол №4/1 від 30.01.2020 р. – «КІП ім. Ігоря Сікорського». – 2020 р.

та організаційної структури управління. Принципи формування організаційних структур управління. Чинники формування організаційних структур управління.

Тема 5. Класифікація організаційних структур управління.

Сутність організаційної структури управління та її роль в системі управління організацією. Особливості ієрархічних структур управління. Організаційні структури управління на базі бізнес одиниць. Центри відповідальності в організації. Органічні структури управління.

Тема 6. Етапи проектування організаційних структур управління.

Етапи проектування організаційних структур управління: сутність та призначення. Діагностика організаційної структури управління. Розробка організаційної структури управління. Напрями реорганізації організаційних структур управління.

Тема 7. Проектування організації на основі методологій SADT і IDEF.

Концепція SADT-моделювання. Етапи побудови SADT-моделі. Сутність та особливості IDEFO-моделювання.

Тема 8. Інформаційно-документарне забезпечення організаційного проектування.

Види інформації, джерела інформації. Типи документів, що розробляються при проектуванні та впровадженні організаційної структури управління. Сучасні автоматизовані системи управління та їх роль в процесі організаційного проектування.

Тема 9. Управління командами в забезпеченні ефективного функціонування організаційних структур.

Сутність та роль команд в організаційному проектуванні. Відмінність команд від робочих груп. Види команд. Етапи формування команд (teambuilding).

ІІІ. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність та зміст організаційного проєктування

Зміст

1. Сутність категорії «організаційне проєктування».
2. Стадії та етапи організаційного проєктування.
3. Цілі та задачі організаційного проєктування.
4. Принципи організаційного проєктування.
5. Фактори організаційного проєктування.

Методичні поради до вивчення теми:

Під час вивчення цієї теми необхідно розглянути що являє собою організаційне проєктування і для чого воно використовується. Становлення організаційного проєктування як самостійної галузі знань викликане зростаючими потребами практики щодо необхідності моделювання стійкої системи управління відповідно до вимог зовнішнього середовища. Науковий потенціал організаційного проєктування складають загальнотеоретичні, соціально-економічні, організаційні, природні, об'єктні науки.

Далі потрібно розглянути етапи організаційного проєктування та їх основні функції. Головною умовою розроблення якісних організаційних проєктів є дотримання принципів раціоналізації структури організації. Під час розроблення організаційних проєктів використовують різні методи, серед яких і метод аналогій, дослідно-статистичний метод, експериментальний і розрахунково-аналітичний методи, моделювання.

Потім потрібно визначити основні цілі організаційного проєктування, його задачі та принципи. У кінці визначаються основні фактори, які впливають саме на організаційне проєктування. Попередній матеріал підводить аудиторію до розуміння цілей, задач, значення дисципліни «Організаційне проєктування».

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Виділіть основні положення теорії організації, які безпосередньо визначають місце та роль організаційного проектування в організаційній системі
- ✓ Поясніть зв'язок цілей, задач та принципів організаційного проектування.
- ✓ Обґрунтуйте взаємозв'язок стадій та етапів організаційного проектування.

Основна література: 1-5

Додаткова література: 11, 15, 20, 23

Тема 2. Складові організаційного проектування

Зміст

1. Розподіл праці та спеціалізація. Поняття департаментизації, координації, масштабу контролю, ієрархії.
2. Повноваження та відповідальність. Види повноважень.
3. Централізація та децентралізація.
4. Внутрішньоорганізаційні комунікації в проектуванні організації.

Методичні поради до вивчення теми:

Вивчення даної теми починається з визначення елементів процесу організаційного проектування, детального опису кожного з них та факторів впливу.

Першою складовою, що забезпечує проектування організації, є спеціалізація робіт. У процесі проектування робіт потрібно визначити ключові характеристики роботи обсяг роботи та змістовність роботи. Другою складовою є структуризація. Розрізняють декілька видів департаментизації. Третім чинником є координація, яка є процесом стикування дій різних посад та підрозділів організації. Потреба в координації обумовлюється взаємозалежністю між відділами в організації: чим

більша взаємозалежність між відділами, тим більша потреба в координації для ефективної діяльності організації.

Далі розглядається друга складова організаційного проектування – повноваження та відповідальність. Повноваження та владу часто плутають. Повноваження визначається як делеговане, обмежене певній посаді право використовувати ресурси організації. Тоді як влада - це реальна здібність діяти та мати можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Інакше кажучи, особа, яка обіймає посаду, має право діяти, а влада визначає, що вона реально може робити.

Потрібно детальніше познайомитися з видами повноважень. Важливою частиною організаційного проектування є розуміння централізації та децентралізації. Кінцевою частиною цієї теми є розгляд ролі комунікації в компанії в проектуванні організації. Визначаються основні функції та етапи комунікацій.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Доведіть необхідність розгляду горизонтальних функціональних зв'язків як необхідної складової організаційного проектування.
- ✓ Обґрунтуйте потреби організації в координації.
- ✓ Сутність ротації як альтернативи спеціалізації.
- ✓ Обґрунтуйте значущість внутрішньоорганізаційних комунікацій в процесі проектування організації.

Основна література: 1-5

Додаткова література: 10,15, 23

Тема 3. Методологічні підходи до організаційного проектування

Зміст

1. Системний підхід до організаційного проектування.
2. Структурно-процесний підхід до організаційного проектування.

3. Функціональний підхід до проєктування організаційних структур.
4. Методи організаційного проєктування.

Методичні поради до вивчення теми:

Один з підходів до організаційного проєктування є системний підхід. Організація є системою, яка адаптується, самоорганізується й саморозвивається й водночас є свідомо керованою. В організації завжди існує більш-менш розвинутий апарат управління. Організація завжди функціонує в умовах неповноти інформації про проблеми, пов'язаних з її діяльністю. Тому апарат управління змушений виявляти й пізнавати ці проблеми, визначати шляхи їхнього рішення.

Складність організації як системи призводить до того, що й сукупність знань про неї – це також система. Тому необхідно застосовувати міждисциплінарний підхід до дослідження організаційних явищ. Щоб пізнати їх у комплексі, необхідно залучати економічні, соціальні, правові, природні, інженерні й інші знання. Наука управління та практика створюють основу для синтезу досягнень різних наук і для вироблення конкретних рекомендацій з проєктування найкращих структур, процесів, методів роботи сучасних організацій.

Іншим підходом до організаційного проєктування є структурно-процесний підхід. Розглядається схема побудови організаційно-функціональної моделі структури підприємства та її етапи. Функціонально-структурний підхід передбачає визначення динамічного взаємозв'язку функцій, проведення аналізу відповідності цілей керованого об'єкта до змісту робіт і функцій, розподілу функцій за рівнями управління і підрозділами, розподілу прав і обов'язків усередині апарату управління, взаємозв'язку функцій.

За допомогою матриці проєкцій «продукти-функції» можна зобразити ієрархію функцій. . Вихідними даними для застосування даного методу є результати анкетних опитувань, аналіз документообігу, спостереження за ходом управління. Матриці проєкцій «продукти – функції» особливо корисні в тих

випадках, коли відбуваються зміни в переліку продукції або послуг, оскільки вони дозволяють визначити, які саме зміни необхідно здійснити в переліку виконуваних компанією функцій.

Функціональна діаграма показує як пов'язані між собою підрозділи і виконувані ними функції. Третім підходом є функціональний підхід. Потрібно розглянути що він забезпечує, у чому його сутність та де він може бути застосований. Дана модель показує, як функції, що реалізуються в компанії, закріплюються за організаційними ланками. Вона містить: модель виконавчої структури, що показує ієрархію виконавчих ланок; функціональну модель, що показує ієрархію функцій, матрицю організаційних проєкцій, що встановлює розподіл функцій за виконавчими ланками.

Зображується класифікація методів організаційного проєктування. Кожен метод розглядається окремо, описується схема їх використання.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Визначити основні переваги та недоліки застосування системного підходу до проєктування організаційних структур.
- ✓ Які існують обмеження до застосування на практиці структурно-процесного підходу?
- ✓ Обґрунтуйте напрямки застосування функціонального підходу до проєктування організаційних структур.

Основна література: 1-5

Додаткова література: 12,13,15,22

Тема 4. Структура підприємства, її генезис та роль в системі управління

Зміст

1. Поняття структури підприємства. Виробнича структура та структура управління як складові структури підприємства.
2. Сутність та призначення виробничої структури підприємства.

3. Сутність організаційної структури управління та її роль в системі управління організацією. Співвідношення категорій форм управління та організаційної структури управління.
4. Принципи формування організаційних структур управління
5. Чинники формування організаційних структур управління.

Методичні поради до вивчення теми:

Основною складовою організаційного проектування є структура підприємства. Розглядається поняття організаційної структури підприємства, її види.

Категорія «структура» зображає побудову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів в структурі підкоряється діалектиці взаємовідносин частини та цілого. Наявність структури – це невіддільний атрибут всіх реально дієвих систем, оскільки саме він надає системі цілісність. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура являється показником її організованості.

Система, між елементами якої встановлені зв'язки, що забезпечують взаємодію її елементів, яка спрямована на досягнення певних цілей, є *організаційною*. Структура, що показує синтез взаємозв'язків різних елементів, функціонуючих для досягнення певної цілі, називається організаційною. Таким чином, організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її глобальної мети. Глобальна мета функціонування підприємства визначається призначенням основного виробничого процесу.

Потім визначається поняття структурних відносин, розглядаються їх типи та зв'язки. Щоб сформувати організаційну структуру потрібно зрозуміти основні та специфічні принципи. У кінці розглядаються зовнішні та внутрішні чинники формування організаційних структур управління.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ З'ясувати сутність та значення функції організації в процесі організаційного проектування.
- ✓ Обґрунтувати взаємозв'язок принципів формування організаційних структур управління.
- ✓ Розглянути передумови виникнення та розвитку організаційної структури управління.

Основна література: 1,3,4

Додаткова література: 7-10,13

Тема 5. Класифікація організаційних структур управління

Зміст

1. Класифікація організаційних структур управління.
2. Ієрархічні структури управління.
3. Організаційні структури управління на базі бізнес одиниць
4. Центри відповідальності в організації
5. Органічні структури управління.

Методичні поради до вивчення теми

Вивчення теми починається з визначення основних класів організаційних структур управління. Далі кожна розглядається окрема та наводиться їх порівняльна характеристика.

Ієрархічні організаційні структури (їх ще називають бюрократичні, механістичні, формальні, традиційні, класичні) характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил та процедур, які використовуються централізованим прийняття рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур. Децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності.

Потрібно розкрити сутність стратегічних одиниць бізнесу та ознайомитися з оргструктурою на їх основі. Застосовується в організаціях, які мають багато самостійних відділень близького профілю діяльності. Для координації їх роботи створюють спеціальні управлінські органи, очолювані заступниками вищого керівництва (віцепрезидентами). Їм надається статус стратегічних одиниць бізнесу.

Також визначається поняття центру відповідальності в організації та перелічуються їх види. У кінці розглядаються органічні структури управління, наводиться їх детальна характеристика та опис, визначаються переваги та недоліки.

Поява нових видів професійної діяльності, розширення ринку товарів і послуг, динамічний попит споживачів, реалізація нових програм і проєктів у рамках великих і середніх підприємств привели до необхідності створення більш гнучких, адаптивних організаційних структур. Клас таких структур одержав назву органічних (гнучких, адаптивних).

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Розглянути сучасні організаційні структури управління.
- ✓ Навести схематичне представлення, переваги та недоліки філіальної структури управління.
- ✓ Навести схематичне представлення, переваги та недоліки багатовимірної структури управління.
- ✓ Навести схематичне представлення, переваги та недоліки конгломератної структури управління.

- ✓ Навести схематичне представлення, переваги та недоліки партисипативної структури управління.

Основна література: 1,3,4

Додаткова література: 7-9,11,15,19

Тема 6. Етапи проєктування організаційних структур управління

Зміст

1. Діагностика організаційної структури управління.
2. Розробка організаційної структури управління.
3. Напрями реорганізації організаційних структур управління.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення цієї теми надається детальний опис проєктування організаційної структури управління. По-перше, діагностується чинна структура управління. Визначаються етапи діагностики та їх послідовність. По-друге, аналізується чинна структура, наводиться перелік порівняльних характеристик. По-третє, розробляється нова організаційна структура управління.

Процес розробки організаційної структури охоплює формулювання цілей і завдань, визначення складу й місце підрозділів в загальній структурній схемі, їхнє ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, які регулюють форми, методи, процеси, що здійснюються в організаційній системі. Розробляються організаційні структури зверху вниз. Послідовність розробки схожа з процесом планування. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, потім поставити конкретні задачі - подібно до того, як у плануванні спочатку формулюються загальні задачі, а потім конкретні. Виділяють такі етапи розробки організаційної структури:

1. Розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають найважливішим напрямам діяльності по організації стратегії.

2. Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними.
3. Формування загальної структурної схеми управління підприємством.
4. Регламентація організаційної структури.

У кінці визначаються напрями реорганізації оргструктур управління. В основі реорганізації організаційних структур управління лежить необхідність якісного удосконалення організаційної структури відповідно до нових викликів та загроз, що постають перед організацією. Причини, які викликають необхідність змін організаційної структури управління, поділяють на три груп: внутрішні, загальні, спеціальні. Існують такі напрямки зміни (модифікації) організації структур управління:

- вдосконалення структур шляхом внутрішніх спрощень;
- заміна структур механістичного типу на адаптивні;
- інкорпорування органічних структур в чинну ієрархічну структуру;
- створення конгломератів;
- формування структур майбутнього - модульних і атомістичних організацій;
- формування командної структури управління.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Визначити цілі та задачі стадій організаційного проєктування.
- ✓ Обґрунтувати сукупність етапів організаційного проєктування в процесі діагностики.
- ✓ Виявити особливості розподілу повноважень та відповідальності на кожній стадії організаційного проєктування.

Основна література: 2,4

Додаткова література: 10,12,13,15,18,20

Тема 7. Проєктування організації на основі методологій SADT та IDEF

Зміст

1. Концепція SADT-моделювання.
2. Етапи побудови SADT-моделі.
3. Сутність та особливості IDEFO-моделювання.

Методичні поради до вивчення теми

Для проєктування організації на основі бізнес-процесів використовуються методологія структурного аналізу та проєктування (SADT), або відповідним чином розроблена на цій основі сукупність методологій IDEF, що є державним стандартом у США.

Методологія структурного аналізу та проєктування базується на PLEX-теоріях Дугласа Т. Росса, які відносяться до методології та мови зображення систем та використовують розвинутий графічний інтерфейс.

Широка сфера застосування (телекомунікації, виробництво, управління та контроль, облік матеріально-технічних ресурсів, обробка даних та ін.) виділяє SADT з інших методологій зображення систем. Це пояснюється тим, що вона легко показує такі загальносистемні характеристики, як управління, зворотний зв'язок, виконавці та має розвинуті процедури підтримки колективної праці.

SADT використовується для зображення організаційних систем, розробки оргструктур, систем довготермінового та стратегічного планування, управління матеріальними та фінансовими потоками та вирішення багатьох інших задач, що вимагають системного підходу.

Основні етапи побудови SADT-моделі:

- Визначення досліджуваного об'єкту
- Визначення цілі моделювання
- Вибір типу моделі та орієнтовної сфери використання
- Визначення «точки зору» та обмежень моделі
- Складання списку даних
- Вибір варіанту декомпозиції

- Складання списку функцій
- Агрегування функцій
- Побудова SADT-діаграми
- Перевірка на діаграми на точність

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Визначте переваги та недоліки SADT-моделі.
- ✓ Обґрунтуйте доцільність використання IDEF0-моделі в сучасних ринкових умовах.

Основна література: 2,4

Додаткова література: 8,10,12,15,18,20

Тема 8. Інформаційно-документарне забезпечення організаційного проєктування

Зміст

1. Види інформації. Джерела інформації.
2. Типи документів, що розробляються при проєктуванні та впровадженні організаційної структури управління.
3. Сучасні автоматизовані системи управління (ERP-системи) та їх роль в процесі організаційного проєктування.

Методичні поради до вивчення теми:

Більша частина інформації, зібрана одним відділом, необхідна й іншому, тому дублювання зусиль по збору інформації є неефективним. Звідси – потреба створення інтегрованої управлінської інформаційної системи. Потрібно класифікувати інформацію в організаціях, виділити до неї вимоги, визначити споживачів інформації.

Інформацію в організаціях можна класифікувати так:

- внутрішня і зовнішня;

- інформація, яка приймається, й інформація, яка передається;
- одноразова і дубльована;
- кількісна та описова;
- первинна і вторинна.

До управлінської інформації висунуті певні вимоги, вона повинна буди:

- 1) повною, тобто до її складу повинні входити всі необхідні дані для організації процесу управління;
- 2) мінімальною, тобто без зайвих відомостей;
- 3) оптимальною;
- 4) своєчасною;
- 5) надійною і вірогідною.

Щоб максимально ефективно використовувати інформацію, потрібно зрозуміти її природу, обрати відповідний носій для збереження та обробки даних. Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису, показів лічильників, письмових документів, перфокарт і т. ін.) Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, перш за все у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок, барабанів, перфокарт і перфострічок.

Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв'язок, а стихійне поширення чуток – неформальні канали зв'язку між людьми.

У сучасному світі активно використовуються автоматизовані системи зберігання, обробки та управління інформацією. Розглянемо їх види, характеристику та вимоги до них. Визначимо основні їх функції. Для того, щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Можна збирати та обробляти величезні масиви відомостей, які або будуть не потрібні для прийняття рішень, або їх не можна буде засвоїти й

використати. Інколи короткі документи можуть бути більш змістовними, ніж великі доповіді й довідки.

Теорія інформації оперує такими поняттями, як сигнали, кількість інформації та процеси її перетворення, оцінка надійності та швидкості передачі інформації, можливість найбільш зручного її запису (кодування) тощо.

Під сигналом розуміють форму перетворення і передачі інформації за допомогою букви, цифри, звуку, імпульсу тощо. За допомогою сигналів можна передати та одержати певне повідомлення, яке становить сукупність значень, що характеризують певні явища, події, процеси.

Ступінь зменшення невизначеності в результаті передачі повідомлення називається кількістю інформації. Економічна інформація фіксується та обробляється у формі знаків (байтів), а при обробці даних на ЕОМ – у формі машинних операцій – бітів. При кібернетичній оцінці кількості інформації враховують кількість знаків, що використовується у повідомленнях, а також загальну кількість знаків (алфавіт), яку взагалі можна використати в аналогічних повідомленнях.

Управлінське рішення супроводжується вибором однієї з двох можливостей, результатом якої є відповідні "так" або "ні". Однозначна відповідь з двох можливих є одиницею інформації. В теорії інформації вона відома під назвою двійчастої інформації (біт).

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Визначте типи документів, які розробляються на кожній стадії організаційного проектування.
- ✓ Схарактеризувати основні складові інформаційної підсистеми, які слід враховувати при реалізації організаційного проекту.
- ✓ Проаналізувати підходи до формування нормативного забезпечення організаційного проекту.

Основна література: 2,4

Тема 9. Управління командами в забезпеченні ефективного функціонування організаційних структур

Зміст

1. Сутність та роль команд в організаційному проектуванні. Відмінність команд від робочих груп.
2. Типи команд.
3. Етапи формування команд (teambuilding).

Методичні поради до вивчення теми:

Запорукою успішного розвитку підприємства є правильно відібрана команда. Визначимо, що розуміється під поняттям команда, головні аспекти діяльності команд. Сьогодні команди стають все більш популярними в результаті розвитку передових інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд і робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах.

Наводиться порівняльна характеристика між командами та робочими групами. Можна відмітити специфічні відмінні риси між командами та робочими групами.

1. Робоча група має яскравого сильного лідера; в команді лідерство розподілено між її членами.
2. У робочій групі існує тільки одна особиста відповідальність; в команді є як особиста, так і взаємна відповідальність.
3. Призначення робочої групи збігається з призначенням організації; команда має своє власне призначення.

4. У робочій групі виробляються продукти індивідуальної діяльності; в команді – продукти колективної діяльності.
5. Робоча група проводить ефективні збори; при роботі у команді заохочуються вільні зустрічі для активного розв’язання проблем.
6. Продуктивність робочої групи можна оцінити лише непрямо (наприклад за фінансовою діяльністю всього бізнесу).
7. Діяльність команди оцінюється прямо за колективним продуктом, який було вироблено.
8. Робоча група обговорює, вирішує, делегує; команда обговорює, приймає рішення та спільно його виконує.

Розглянемо типи команд, кожен тип залежить від цілей, які ставлять перед командою:

- 1) команди-порада (рада, «круглий стіл», групи, що займаються залученням працівників у процес управління);
- 2) виробнича (виробничі бригади, шахтарські команди, групи обробки даних);
- 3) проєктна (дослідницька група, група планування, інженерна група, цільова група);
- 4) група дій (спортивна команда, експедиція, команда на переговорах, військовий підрозділ).

Необхідність формування команд може виникати в різних ситуаціях розвитку організації, отже, цей процес може повторюватися необмежену кількість разів. Тому важливою частиною є визначення етапів формування команд:

1. Формування.

На початку формування команд слід очікувати періоду нервового збудження. Люди, відібрані в команду будуть пишатися цим, але одночасно будуть постійно цікавитися питаннями: «Чого від мене очікують?», «Які правила?», «Що мені потрібно буде робити?». Стадія формування – стадія дослідження та вивчення. Поруч зі збудженням, що викликана новою ситуацією, люди відчують невпевненість в собі. Кожний член команди оцінює про себе здатності та позиції

інших. Експерти попереджують, що не слід очікувати від команди особливих досягнень та стадії формування.

2. «Подолання шторму»

Виникає враження, що на другій стадії справи йдуть все гірше. Члени групи втрачають спокій та терпіння через відсутність успіхів і прагнуть працювати, але не знають як досягти результатів. Всі починають розуміти, що у команді досягти успіхів набагато важче, ніж здавалося раніше. Люди відчують незадоволеність від спільної роботи, переживають, сердяться на себе та на своїх колег. Цей період звинувачень та захисту від них, відсутності єдності, напруги та ворожості. Люди починають підозріло ставитися один до одного. Формуються підгрупи. Між ворожими, конкуруючими за вплив відбуваються зіткнення. Команда бореться за визначення своїх цілей, ролей, що виконуються членами команди. Продуктивність то падає, то зростає. Так команда проходить найскладнішу стадію – штормову.

3. Повернення до норми

На цій стадії справи неочікувано починають поліпшуватися. Команда виробляє деякі основні правила (чи норми), що регулюють спільну роботу. Люди починають розуміти, що їх сила в єдності. Поступово вони починають навіть любити свою команду, сильніше відчувати свою приналежність до команди. Виникає почуття спільності, що виражається поняттям “ми”. Люди починають пишатися тим, що вони є частинами певного організму, замість того, щоб вести суперництво, вони починають співпрацювати. Відчиняються канали спілкування, росте довіра. Люди сконцентровують увагу та сили на закріплення стосунків, що склалися в команді та проявляють інтерес до підтримання миру. Однак загальна продуктивність праці залишається невисокою.

4. Нормальна діяльність

Команда набуває впевненості у своїх можливостях. Люди досягають згоди у питаннях що таке команда і чого вона намагається досягнути. Група виробляє правила та процедури спілкування, вирішення конфліктів, розподілення ресурсів, починає застосовувати ці нормативи та розуміти своєї місце в організації, де вона

працює. Члени команди вільно і продуктивно обмінюються інформацією та думками. Конфлікти спрямовуються на позитив, проблеми пов'язані з роботою вирішуються творчо. Команда починає пишатися своїми досягненнями.

Контрольні питання та завдання:

- ✓ Розкрийте головні аспекти діяльності команд.
- ✓ Розкрийте причини за якими міжфункціональну команду вважають високоефективною.
- ✓ Проаналізуйте чинники, що впливають на розвиток команд.

Основна література: 1-5

Додаткова література: 11,12,15

IV. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1.

Сутність та зміст організаційного проєктування

Зміст заняття

1. Підведення студентів до розуміння сутності організаційного проєктування та визначення його місця в організаційній системі.

Практичні завдання:

1. Знайти в науковій літературі тлумачення поняття «організаційне проєктування». Порівняти між собою та виокремити спільні та відмінні положення.
2. Дослідити основні етапи організаційного проєктування підприємств за ознаками: форма власності, розмір, географічна.

Основні задачі, що ставляться на занятті:

Заняття спрямоване на формування уявлення про сутність організаційного проєктування, його значення в побудові організаційної структури підприємства. Потрібно детально розглянути процес організаційного проєктування, який складається з взаємопов'язаних етапів, методи проєктування та перепроєктування робіт в організації відповідно до поставлених її стратегічних цілей.

Важливо обговорити принципи та чинники впливу на організаційне проєктування, адже від них безпосередньо залежать подальші кроки у побудові організації.

Практичне заняття 2.

Організації як об'єкти управління

Зміст заняття

1. Засвоєння понять організації формальної та неформальної, простої та складної.
2. Формування уявлення про внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

3. Розгляд системи управління організації як сукупність керуючої та керованої систем.

Практичні завдання:

1. Дослідити та систематизувати класифікації організацій за різними критеріями.
2. Привести приклади діючих суб'єктів господарювання за різними критеріями.

Основні задачі, що ставляться на занятті:

Мета заняття полягає у оволодінні навичками щодо визначення виду організації. Студент після практичного заняття повинен упевнено класифікувати організації за різними критеріями, розуміти чим відрізняється внутрішнє середовище від зовнішнього, відрізняти керуючу систему від керованої. Вміти схематично зобразити процес дослідження та аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління організації та їх взаємодії через потоки ресурсів (інформаційних, фінансових, людських, матеріальних, технічних тощо).

Практичне заняття 3.

Функції управління в організаційній системі

Зміст заняття

1. Поняття функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
2. Визначення загальних (основних), конкретних (спеціальних) функцій менеджменту на прикладі аналізу діяльності ДП НАЕК «Енергоатом».
3. Дискусія на тему «Зв'язок між функціями і принципами менеджменту, його зміст».

Практичні завдання:

1. Знайти в інтернеті інформацію про діяльність ДП НАЕК «Енергоатом».

2. Підготуватися до дискусії на тему «Зв'язок між функціями і принципами менеджменту, його зміст».

Основні задачі, що ставляться на занятті:

Заняття спрямоване на ознайомлення студентів з основними функціями управління. Функції менеджменту – невід’ємна частина управління організацією. Студент повинен чітко розуміти значення кожної з функцій, наводити приклади, описувати діяльність організації за всіма функціями менеджменту.

Практичне заняття 4.

Підходи до подолання опору змінам

Зміст заняття

1. Вивчення сутності та основних параметрів організаційних змін.
2. Дослідження феномену опору змінам та системи подолання опору змінам.
3. Розгляд сутності результативності та ефективності менеджменту.

Практичні завдання:

1. Знайти в науковій літературі чинники подолання опору змінам в залежності від середнього віку працівників (взаємодія різних поколінь, теорія поколінь).
2. Підготуватися до обговорення методів подолання опору змінам в розрізі положень теорії поколінь.

Основні задачі, що ставляться на занятті:

Мета заняття полягає у оволодінні практичними навичками щодо визначення факторів опору змінам, їх подолання та нейтралізація їх у майбутньому з врахуванням вікової структури на підприємстві. Зміни стосуються всіх організацій і приводять до нововведень, які спричинюють оцінку і зміну цілей організації, зміну структури, зміну технологічних процесів, модифікацію поведінки працівників, зміну організації виробничо-господарської діяльності. Потрібно вчасно виявити опір змінам, щоб реалізувати плани та не відстрочити

позитивний ефект від змін. Опрацювати взаємодію з працівниками різних поколінь (теорія поколінь) та їх ставлення як відкрите так і особисто-психологічне до змін, криз та конфліктів.

Практичне заняття 5.

Методи організаційного проєктування

Зміст заняття:

1. Вивчення сутності та класифікація методів організаційного проєктування.
2. Дослідження методу аналогій.
3. Розгляд експертно-аналітичного методу.
4. Визначення сутності методу структуризації цілей.
5. З'ясування сутності методу організаційного моделювання.

Практичні завдання:

1. В науковій літературі дослідити питання щодо сутності та класифікації методів організаційного проєктування за різними концептуальними підходами до управління підприємством.
2. На основі проведеного дослідження провести аналіз та виявити основні критичні фактори при виборі того чи іншого методу організаційного проєктування підприємства. Навести практики їх імплементації підприємствами та механізми реалізації.

Основні задачі, що ставляться на занятті:

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі основних взаємодоповнюючих методів. Їх використання засноване на різних підходах, тому для кожної організації є найбільш оптимальне рішення. Методи організаційного проєктування повинні використовуватися в комплексі. Прямий вплив за допомогою основних методів доповнюють опосередкованим. Однак в кожному конкретному випадку, як правило, одна з груп методів набуває вирішального значення. Після вибору конкретних методів, що використовуються

для досягнення певних цілей, виникає необхідність у визначенні умов, які б забезпечували їх максимальну ефективність.

Практичне заняття 6.

Організаційні структури управління

Зміст заняття

1. Розгляд поняття організаційної структури управління. Головні етапи процесу організаційного проектування.
2. Рольова гра на тему «Варіанти удосконалення організаційної структури компанії «Aroma Kava». Дискусія щодо вибору оптимального варіанту.
3. Ситуаційні вправа на тему «Побудова ефективної організаційної структури управління для малого підприємства з кількістю працюючих 30 осіб». Оцінка роботи малих груп.

Практичні завдання:

1. Знайти в інтернеті інформацію про компанію «Aroma Kava», її організаційну структуру.
2. Підготуватися до дискусії щодо удосконалення організаційної структури компанії.
3. Змодельовати та запропонувати ефективну організаційну структуру управління малого підприємства (30 робітників)

Основні задачі, що ставляться на занятті:

Метою заняття є опанування практичними навичками щодо обрання оптимальної організаційної структури. Виділяють два основних класи організаційних структур управління: ієрархічні та адаптивні організаційні структури. Відрізняються вони за гнучкістю. Студент повинен розуміти, де оптимально буде використання кожного з видів структури.

Практичне заняття 7.

Проектування лінійно-функціональної структури управління

Зміст заняття

1. Розгляд поняття лінійно-функціональної структури управління. Головні етапи процесу організаційного проектування.
2. Рольова гра на тему «Побудова організаційної структури управління на прикладі фірми з виробництва спортивних костюмів». Дискусія щодо вибору оптимального варіанту.

Практичні завдання:

1. Знайти в інтернеті приклади підприємств з лінійно-функціональною структурою управління.
2. Знайти в інтернеті приклади моделювання та впровадження лінійно-функціональної структури управління в різних сегментах ринку (B2b, B2c, B2G, C2c).

Основні задачі, що ставляться на занятті:

Заняття спрямоване на набуття практичних навичок з побудови найпопулярнішої структури управління підприємства в світі. Наприкінці заняття студенти повинні знати алгоритм побудови лінійно-функціональної структури на підприємстві, її головні переваги та недоліки. Крім того, розуміти, яким чином можна врахувати особливості функціонування підприємства та його специфіку діяльності на ринку.

Практичне заняття 8.

Проектування матричної структури управління

Зміст заняття

1. Розгляд поняття матричної структури управління. Головні етапи процесу проектування матричної структури управління.
2. Аналіз горизонтально-вертикальних зв'язків при побудові матричної структури управління.
3. Проектування матричної структури управління на прикладі промислового підприємства ATON Group.

Практичні завдання:

1. Підготувати інформацію, про особливості матричної структури управління.
2. Знайти в інтернеті інформацію про компанію ATON Group, особливості організаційної структури.

Основні задачі, що ставляться на занятті:

Під час вивчення цієї теми, необхідно визначити особливості матричної структури. Оглянути зарубіжний досвід втілення цієї оргструктури, проаналізувати організаційні зв'язки всередині компанії, проаналізувати досвід відомих компаній. Студентам слід знати етапи побудови матричної структури на підприємстві, її головні переваги та недоліки.

Практичне заняття 9.

Документарне забезпечення проектування організаційної структури управління

Зміст заняття

1. Оволодіння навичками щодо документарного забезпечення організаційного проектування.
2. Розробка проекту посадових інструкцій начальників відділів.
3. Розробка проекту положень про відділи організації.

Практичні завдання:

1. Знайти в інтернеті класифікацію документообігу.
2. Знайти популярні автоматичні рішення для впровадження електронного документообігу на підприємство

Основні задачі, що ставляться на занятті:

Більша частина інформації, зібрана одним відділом, необхідна й іншому, тому дублювання зусиль по збору інформації є неефективним. Звідси – потреба створення інтегрованої управлінської інформаційної системи. Ступінь деталізації та стиль подання інформації залежать від отримувача. Вимоги до обсягу інформації ставляться з огляду на суть виконуваної роботи. Чим вище посада менеджера, тим узагальненою має бути інформація. Студент повинен мати уявлення щодо документарного супроводження управління, бути в курсі новинок на ринку автоматизації.

V. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів є обов'язковою для формування глибоких знань з дисципліни і набуття практичних навичок з оволодіння навиками організаційного проєктування. Самостійна робота містить такі складові: вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичних занять з опрацюванням обов'язкових і додаткових наукових літературних джерел, виконання індивідуальних завдань.

V.1. Питання і завдання для самостійного опрацювання тем дисципліни

Тема 1. Сутність та зміст організаційного проєктування

1. Виділіть основні положення теорії організації, які безпосередньо визначають місце та роль організаційного проєктування в організаційній системі.
2. Поясніть зв'язок цілей, задач та принципів організаційного проєктування.
3. Обґрунтуйте взаємозв'язок стадій та етапів організаційного проєктування.

Тема 2. Складові організаційного проєктування

1. Доведіть необхідність розгляду горизонтальних функціональних зв'язків як необхідної складової організаційного проєктування.
2. Обґрунтуйте потреби організації в координації.
3. Сутність ротації як альтернативи спеціалізації.
4. Обґрунтуйте значимість внутрішньоорганізаційних комунікацій в процесі проєктування організації.

Тема 3. Методологічні підходи до організаційного проєктування

1. Визначити основні переваги та недоліки застосування системного підходу до проєктування організаційних структур.

2. Які існують обмеження до застосування на практиці структурно-процесного підходу?
3. Обґрунтувати напрямки застосування функціонального підходу до проектування організаційних структур.

Тема 4. Структура підприємства, її генезис та роль в системі управління

1. З'ясувати сутність та значення функції організації в процесі організаційного проектування.
2. Обґрунтувати взаємозв'язок принципів формування організаційних структур управління.
3. Розглянути передумови виникнення та розвитку організаційної структури управління.

Тема 5. Класифікація організаційних структур управління

1. Розглянути сучасні організаційні структури управління. Навести схематичне представлення, переваги та недоліки таких організаційних структур:
 - філіальна структура управління;
 - багатовимірна структура управління;
 - конгломератна структура управління;
 - партисипативна структура управління.

Тема 6. Етапи проектування організаційних структур управління

1. Визначити цілі та задачі стадій організаційного проектування.
2. Обґрунтувати сукупність етапів організаційного проектування в процесі діагностики.
3. Виявити особливості розподілу повноважень та відповідальності на кожній стадії організаційного проектування.

Тема 7. Проєктування організації на основі методологій SADT та IDEF

1. Визначте переваги та недоліки SADT-моделі.
2. Обґрунтуйте доцільність використання IDEF0-моделі в сучасних ринкових умовах.

Тема 8. Інформаційно-документарне забезпечення організаційного проєктування

1. Визначте типи документів, які розробляються на кожній стадії організаційного проєктування.
2. Охарактеризувати основні складові інформаційної підсистеми, які слід враховувати при реалізації організаційного проєкту.
3. Проаналізувати підходи до формування нормативного забезпечення організаційного проєкту.

Тема 9. Управління командами в забезпеченні ефективного функціонування організаційних структур

1. Розкрийте головні аспекти діяльності команд.
2. Розкрийте причини за якими міжфункціональну команду вважають високоефективною. Проаналізуйте чинники, що впливають на розвиток команд.

V.2. Тестові завдання для самостійної перевірки знань

У наступних питаннях виберіть одну правильну відповідь:

До теми 1.1. Сутність та зміст організаційного проєктування

1. До основних етапів організаційного проектування відносять:

- а) системний аналіз і структуризація проблеми (об'єкта);
- б) розроблення організаційної структури організації;
- в) розроблення положень про служби (інструкцій);
- г) усі відповіді вірні.

2. До проектування робіт в організації належить:

- а) кваліфікаційні характеристики;
- б) специфікації робіт;
- в) посадові інструкції;
- г) усі відповіді вірні.

3. Проектування робіт – це:

- а) складання проекту робіт;
- б) процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації;
- в) визначення основних аспектів роботи;
- г) немає жодної правильної відповіді.

4. Що таке ротація робіт:

- а) структуризація робіт за терміном виконання;
- б) заміна робітників на більш молодших;
- в) переміщення робітників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу;
- г) усі відповіді вірні.

5. Що НЕ відносять до переваг ротації робіт:

- а) покращуються неформальні зв'язки;
- б) усувається одноманітність та монотонність;
- в) покращується розуміння інших видів діяльності;
- г) накопичується досвід у суміжних сферах;

6. Департаменталізація – це:

- а) процес створення нових департаментів;
- б) процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації.
- в) процес укрупнення підрозділів;
- г) усі відповіді вірні.

7. Розрізняють декілька базових схем департаменталізації:

- а) функціональна, продуктова, територіальна, орієнтована на споживача;
- б) функціональна, продуктова, групова, територіальна;

- в) суміжна, групова, функціональна;
- г) територіальна, регіональна, продуктова.

8. Делегування повноважень – це

- а) процес передавання керівником всіх повноважень на персонал;
- б) процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень;
- в) процес передачі підлеглим завдань керівникові;
- г) усі відповіді вірні.

9. Делегування повноважень охоплює:

- а) підзвітність;
- б) прийняття відповідальності;
- в) передавання повноважень;
- г) усі відповіді вірні.

10. Повноваження, що передаються підлеглим, бувають:

- а) лінійні, штабні, персональні;
- б) дивізійні, штабні, лінійні;
- в) лінійні; штабні; функціональні;

До теми 1.2. Складові організаційного проєктування

1. Процес проєктування робіт складається з двох стадій:

- а) аналіз та проєктування робіт
- б) аналіз та узгодження робіт з вищим керівництвом
- в) аналіз та розподіл робіт між працівниками
- г) аналіз та початок виконання робіт

2. Існують такі види департаментизації (структуризації):

- а) оперативна, тактична, стратегічна
- б) маркетингова, фінансова, кадрова, збутова
- в) функціональна, територіальна, продуктова, споживча
- г) централізована, децентралізована, спеціалізована, інтегрована

3. Якщо в організації відповідальність розподілена за системою “ялінка”, то:

- а) відповідальність кожної посадової особи повністю поглинається відповідальністю її безпосереднього керівника
- б) забезпечується висока чіткість у визначенні меж відповідальності керівника кожного рівня
- в) практично неможливо визначити винного, ним можна “призначити” будь-кого
- г) допускається наявність двох чи більше осіб, які мають однакові повноваження і відповідальність

4. Недоліками функціональної департаментизації вважаються:

- а) протидія лінійних менеджерів роботі функціональних спеціалістів
- б) часті конфлікти через боротьбу за владу між керівниками функціональних підрозділів і менеджерами проектів
- в) труднощі підтримки постійного взаємозв'язку між представниками різних функцій
- г) високі вимоги до керівника, який повинен приймати всі рішення, перевантаженого інформацією, контактами, проблемами; до того ж він повинен бути спеціалістом з усіх проблем, що вирішуються підлеглими

5. Централізація в управлінні — це:

- а) кількість безпосередньо підлеглих одному керівнику
- б) прийняття рішень тільки вищим керівництвом
- в) комплексний підхід до керівництва організацією
- г) зростання масштабів діяльності підприємства за рахунок внутрішніх резервів

6. До різновидів апаратних повноважень належать:

- а) адміністративні, консультативні, обслуговуючі, особисті
- б) лінійні всередині апарату, функціональні, паралельні, дорадчі
- в) бюрократичні, дивізіональні, адаптивні
- г) вертикальні, горизонтальні, адміністративні

7. Співвідношення централізації та децентралізації визначається:

- а) розподілом повноважень між лінійними та функціональними менеджерами
- б) рівнями, на яких розробляються і приймаються управлінські рішення в організації
- в) кількістю підлеглих підрозділів у одного керівника
- г) кількістю та різноманітністю функцій, які виконуються підрозділами

8. Централізована форма управління використовується:

- а) підприємствами з дивізіональною організаційною структурою
- б) у великих диверсифікованих компаніях, які налічують у своєму складі значну кількість підприємств і підрозділів
- в) для підвищення самостійності та ініціативи менеджерів середньої та низової ланки підприємства
- г) на невеликих підприємствах, які випускають нескладну однотипну продукцію для географічно сконцентрованого ринку

9. Оптимальний масштаб керованості для вищої ланки організації – число підлеглих в одного керівника не повинне перевищувати:

- а) 20 підлеглих
- б) 10 підлеглих
- в) 7 підлеглих
- г) 3 підлеглих

10. Комунікації бувають:

- а) зовнішні
- б) внутрішні
- в) вертикальні і горизонтальні
- г) всі вище перераховані

До теми 1.3. Методологічні підходи до організаційного проєктування

1. Сукупність взаємодіючих елементів, які являють собою цілісне утворення із новими властивостями, відсутніми у її елементів – це:

- а) система.
- б) сукупність.
- в) режим.
- г) концепція.

2. Сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій – це:

- а) керуюча підсистема.
- б) керуюча система.
- в) керована система.
- г) керована підсистема.

3. Складова організації, яка реалізує процеси управління на основі використання специфічних трудових, інформаційних, матеріальних, фінансових ресурсів – це

- а) керуюча підсистема.
- б) керуюча система.
- в) керована система.
- г) керована підсистема.

4) Система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу – це:

- а) керуюча підсистема.
- б) керуюча система.
- в) керована система.
- г) керована підсистема.

5. Функції виконавця з підготовки до реалізації задачі включає:

- а) узгодження; виконання; підготовку пропозицій.
- б) планування; організація; контроль; координація; мотивація; облік.
- в) планування, контроль, узгодження.

г) контроль, мотивація, виконання.

6. Скільки етапів включає моделювання бізнес процесів ?

а) 1

б) 2

в) 3

г) 4

7. Сутність підходу до менеджменту полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Вставити пропущене слово:

а) функціонального.

б) системного.

в) комплексного.

г) економічного.

8. Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких основних взаємодоповнюючих методів:

а) метод аналогій, експертно – аналітичний метод, структуризації цілей, організаційного моделювання.

б) метод проектування, моделювання, систематизації цілей.

в) аналогій, експертний метод, метод цілей.

г) метод проектування, аналогій, ексцентричний метод.

9. Метод полягає у застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в компаніях із подібними організаційними характеристиками (цілями, типом технології, специфікою організаційного оточення, розміром і т.д.) по відношенню до організації, що проектується.

Вставити пропущене слово:

а) аналогій.

б) структуризації цілей.

в) організаційного моделювання.

г) експертний.

10. Метод полягає в обстеженні й аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців із залученням її керівників й інших працівників – це:

- а) експертно – аналітичний.*
- б) аналітичний.*
- в) постановки цілей.*
- г) організаційного моделювання.*

До теми 1.4. Структура підприємства, її генезис та роль в системі управління

1 Метод, що передбачає вироблення системи цілей організації, охоплюючи їх кількісне та якісне формулювання, а також послідовний аналіз організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей:

- а) метод структуризації цілей.*
- б) аналітичний.*
- в) постановки цілей.*
- г) організаційного моделювання.*

2. Метод який являє собою розробку формалізованих математичних, графічних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності.

- а) метод структуризації цілей.*
- б) аналітичний.*
- в) постановки цілей.*
- г) організаційного моделювання.*

3. Слід виділити такі основні типи організаційних моделей:

- а) математичні моделі, графоаналітичні моделі, натурні, математико – статистичні.*
- б) економічні, системні, математичні.*
- в) математичні, натурні, статистичні.*
- г) економічні, математичні, графоаналітичні.*

4. Форма упорядкованості виробничих цехів і ділянок, складів й інших елементів виробничо-технічної бази з точки зору їхнього розташування й взаємозв'язків на виробничих площах – це:

- а) виробнича структура.
- б) економічна структура.
- в) соціальна структура.
- г) математична структура.

5. *Сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва – це:*

- а) виробнича структура.
- б) організаційна.
- в) соціальна структура.
- г) математична структура.

6. *Визначається внутрішньою будовою виробничих процесів, складом і співвідношенням використовуваного обладнання, взаємозв'язками між елементами основного й допоміжного виробництва, спеціалізацією й завантаженням виробничих потужностей і т.п – це:*

- а) виробнича структура.
- б) економічна структура.
- в) технологічна.
- г) математична структура.

7. *Структура характеризується розподілом працівників підприємства за професійно-кваліфікованим, віковим, соціокультурним складом, рівнем освіти й т.д – це:*

- а) соціальна.
- б) економічна.
- в) системна.
- г) виробнича.

8. *Сукупність цілеспрямованих дій керівника і апарату управління з узгодження спільної діяльності людей для досягнення певних цілей - це:*

- а) процес управління.
- б) процес прийняття рішень .
- в) процес мотивації.

г) процес самопізнання.

9. *За ознакою впливу на формування організаційного механізму сукупність зв'язків з управління можна поділити на три групи:*

- а) лінійні, економічні, функціональні.
- б) функціональні, міжфункціональні, лінійні.
- в) міжфункціональні, теоретичні, лінійні.
- г) функціональні, лінійні, економічні.

10. *Категорія науки управління, яка відображає організаційну сторону відносин управління та складає єдність рівнів та ланок управління в їхньому взаємозв'язку та підпорядкованості – це:*

- а) організаційна структура управління.
- б) планова структура.
- в) методологічна структура.
- г) лінійна структура.

До теми 1.5. Класифікація організаційних структур управління

1. *Внутріфірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання – це:*

- а) функціональна одиниця бізнесу.
- б) штабна одиниця бізнесу.
- в) економічна одиниця.
- г) стратегічна одиниця бізнесу.

2. *Структура, що базується на дивізійній структурі з підрозділами за продуктовою ознакою, кожний з яких самостійно працює на весь світовий ринок – це:*

- а) глобальноорієнтована продуктова структура.
- б) економічна структура.
- в) ринкова структура.
- г) штабно – лінійна структура.

3. Комплекс з'єднаних окремих предметів в одне ціле, при якому вони зберігають свої риси й властивості – це

- а) конгломерат.
- б) консорціум.
- в) група компаній.
- г) холдинг

4. Сегмент усередині підприємства, який очолює відповідальна особа, що приймає рішення – це:

- а) центр відповідальності.
- б) центр підтримки.
- в) центр сегментування.
- г) центр прибутку.

5. Підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибутки, наприклад, підприємство в складі великого об'єднання – це:

- а) центр відповідальності.
- б) центр підтримки.
- в) центр сегментування.
- г) центр прибутку.

6. Підрозділ, керівник якого відповідає за капіталовкладення, доходи й витрати, наприклад, новий споруджуваний виробничий об'єкт, підприємство в складі об'єднання – це:

- а) центр відповідальності.
- б) центр підтримки.
- в) центр сегментування.
- г) центр інвестицій.

7. Обслуговуючі центри відповідальності роблять послуги іншим центрам усередині підприємства (прикладом можуть бути електростанція, робоча їдальня тощо) – це:

- а) центр відповідальності.
- б) центр підтримки.

в) центр сегментування.

г) допоміжні центри.

8. *Підрозділи основного й допоміжного виробництв. Витрати підрозділів основного виробництва звичайно можна віднести на конкретну продукцію – це:*

а) виробничі центри відповідальності.

б) центр підтримки.

в) центр сегментування.

г) допоміжні центри.

9. *Заводоуправління, бухгалтерія, юридичний відділ і т.п входять до:*

а) управлінських центрів відповідальності.

б) центрів сегментування.

в) допоміжних центрів.

г) центрів підтримки.

10. *Підприємство, що передбачає, що координація діяльності підрозділів (горизонтальне управління) і горизонтальні зовнішні зв'язки (кооперація) здійснюють найсуттєвіший вплив на ефективність підприємства, ніж традиційне вертикальне управління –це:*

а) гнучке підприємство.

б) горизонтальне підприємство.

в) ресурсозберігаюче підприємство.

г) розширене підприємство.

До теми 2.1. Етапи проєктування організаційних структур управління

1. *Діагностика організаційної структури управління здійснюється за допомогою таких методів:*

а) особисті спостереження

б) інтерв'ю з керівниками та робітниками, та групове інтерв'ю

в) робота з документацією та анкетування персоналу

г) всіх, вище перерахованих

2. Аналіз організаційної структури управління включає:

- а) аналіз організаційної структури апарату управління підприємства та аналіз функціональної структури апарату управління
- б) аналіз функціональної структури апарату управління та аналіз документів, що регламентують існуючу систему управління
- в) аналіз організаційної структури апарату управління підприємства та аналіз документів, що регламентують існуючу систему управління
- г) аналіз організаційної структури апарату управління підприємства, аналіз функціональної структури апарату управління та аналіз документів, що регламентують існуючу систему управління

3. Накази, розпорядження, рішення, акти, листи, доповідні, заяви, інструкції, пояснювальні записки відносять до:

- а) організаційно-розпорядчих документів
- б) звітно-статистичних документів
- в) положень відділів підприємства
- г) посадових інструкцій для керівників, спеціалістів, службовців

4. Скільки основних етапів розробки організаційної структури виділяють:

- а) три
- б) чотири
- в) п'ять
- г) шість

5. Формування складу горизонтальних служб управління та формування лінійної складової організаційної структури управління - це складові такого етапу:

- а) розподіл організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають найважливішим напрямкам діяльності по організації стратегії
- б) формування загальної структурної схеми управління підприємством
- в) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними
- г) регламентація організаційної структури

6. При аналізі організаційної структури порівнюють:

- а) цілі, стратегії управління
- б) рівні управління
- в) норми керованості керівників
- г) всі, вище перераховані показники

7. Організаційна патологія "стагнація" це:

- а) втрата організаційною структурою гнучкості, може бути діагнована, якщо організаційна структура не змінювалася тривалий час, не дивлячись на зміну діяльності, персоналу, зовнішнього середовища
- б) виявлення ділянки технології або функції, яка повторюється і здійснюється декількома підрозділами одночасно
- в) якщо виявляється така структура або функція, діяльність якої не регламентована вимогами технології і корпоративної культури, а здійснюється відповідно до індивідуальних переваг і цілей працюючих в ній співробітників
- г) якщо виявляється підструктура, яка не виконує істотних для діяльності організацій функцій

8. До виду спеціалізації виробництва НЕ відноситься:

- а) технологічна
- б) детальна
- в) колективна
- г) предметна

9. Скільки виділяють організаційних заходів з проведення діагностики:

- а) п'ять
- б) сім
- в) дев'ять
- г) одинадцять

10. Що НЕ відноситься до критеріїв раціональної структури управління:

- а) відповідність ланок управління функціям управління
- б) найменша кількість ступенів (ланок) управління в ієрархії управління

- в) зосередження на кожному ступені всіх необхідних функцій управління
- г) велика кількість джерел "прийому" та "виходу" команд у кожній ланці управління

До теми 2.2. Проектування організації на основі методологій SADT і IDEF.

1. Підберіть вірне визначення терміну «бізнес-процес»:

- а) це сукупність етапів робіт, що починаються з одного або кількох входів і завершуються створенням продукту (послуги, необхідної клієнту)
- б) це потік роботи, який переходить від одного фахівця до іншого, від одного відділу до іншого в залежності від рівня управління
- в) це процес роботи підприємства
- г) усі відповіді правильні

2. Визначте основну мету здійснення бізнес-процесів:

- а) задоволення потреб клієнтів
- б) отримання проміжного або кінцевого продукту
- в) отримання уявлення про управлінський процес
- г) усі відповіді правильні.

3. Методологія структурного аналізу та проектування (Structured Analysis and Design Technique – SADT) базується на PLEX-теоріях якого вченого?

- а) Ремі Мартеля
- б) Дугласа Т. Росса
- в) Ніколая Баскова
- г) Генріх Дж.Ванна

4. Елементи управління:

- а) Вхід та Вихід
- б) Функції та методи
- в) Механізм
- г) Варіанти а) та в)

5. Скільки етапів побудові SADT-моделі:

- а) 1
- б) 2
- в) 3
- г) 4

6. *Будь-яка дія, що позначається дієсловом або дієслівним зворотом - це*

- а) Метод
- б) Функція
- в) Дія
- г) Примус

7. *Що НЕ входить до етапів підвищення продуктивності?*

- а) Аналіз функцій для визначення можливостей
- б) Виявлення причин непродуктивних витрат
- в) Моніторинг подібних ІМІН за допомогою виміру основних параметрів продуктивності
- г) Групування альтернативних стратегій підвищення продуктивності

8. *Недоліком якого сучасного методу управління змінами є: обмеження в часі і діях у зв'язку з бажанням швидко поліпшити результати, а також стратегічна координація «зверху-вниз» ?*

- а) Рсінжиніринг
- б) Аутсорсинг
- в) Бенчмаркінг
- г) Загальне управління якістю

9. *Функціональна модель IDEF будується шляхом декомпозиції великих складних функцій і зв'язків на більш дрібні.*

- а) Систематизування зв'язків та поля інформації
- б) Збільшення частки чистого прибутку підприємства
- в) Декомпозиції великих складних функцій і зв'язків на більш дрібні
- г) Підбору кваліфікованих та перспективних кадрів

10. *Метою ABC-моделі є поліпшення показників вартості, трудомісткості, продуктивності.*

- а) так
- б) ні

До теми 2.3. Інформаційно-документарне забезпечення організаційного проєктування.

1) Діагностика передбачає:

- а) визначення суті і особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу
- б) розчленування предмету пізнання, абстрагування його окремих сторін чи аспектів.
- в) визначення технічного стану об'єкта з означеною (заданою) точністю
- г) всі відповіді вірні

2. За допомогою яких методів здійснюється діагностика?

- а) особисті спостереження
- б) робота з документацією
- в) складання фотографії робочого дня
- г) всі відповіді вірні

3. При аналізі організаційної структури порівнюють:

- а) функції
- б) зв'язки
- в) рівні управління
- г) структурні одиниці

4. Що необхідно оцінити після проведення аналізу організаційної структури?

- а) чисельність промислово-виробничого персоналу
- б) перелік внутрішньо- та зовнішньоорганізаційних проблем
- в) перелік витрат
- г) немає правильної відповіді

5. Звітно-статистичні документи відносяться до

- а) основних документів, що регламентують систему управління
- б) допоміжних документів, що регламентують систему управління

- в) аналітичних документів
- г) немає правильної відповіді

6. Етапи розробки організаційної структури

- а) розподіл організації по горизонталі на широкі блоки
- б) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними
- в) регламентація організаційної структури
- г) всі відповіді вірні

7. Раціональна структура повинна задовольняти таким вимогам:

- а) орієнтуватися на перспективи розвитку інновацій і вивчення світового попиту на них.
- б) визначення необхідної чисельності працівників для виконання управлінських робіт.
- в) встановлення цілей для кожного рівня управління.
- г) збір необхідної інформації

8. Регламентація організаційної структури складається з:

- а) встановлення цілей для кожного рівня управління
- б) формування складу управлінських робіт
- в) формування складу горизонтальних служб управління
- г) зосередження на кожному ступені всіх необхідних функцій управління

9. Як розробляються організаційні структури?

- а) знизу вгору
- б) зліва на право
- в) зверху вниз
- г) нічого з вищезазначеного

10. Які причини викликають необхідність проведення змін в організаційній структурі управління

- а) внутрішні
- б) загальні
- в) спеціальні
- г) всі відповіді вірні

До теми 2.4. Управління командами в забезпеченні ефективного функціонування організаційних структур.

1. *Культура в перекладі з латинської це:*
 - а) виховання, освіта;
 - б) історія, філософія;
 - в) особистість, характер;
 - г) існування, створення.
2. *Культуру організації формують такі групи елементів:*
 - а) матеріальні і духовно-світоглядні;
 - б) організаційні і фінансові;
 - в) технічні і виробничі;
 - г) інтелектуальні і правові.
3. *Матеріальні елементи культури організації відображають:*
 - а) культуру виробництва і культуру менеджменту;
 - б) культуру керівника і його підлеглих;
 - в) культуру персоналу організації і індивідуальну культуру кожного співробітника;
 - г) культуру обслуговування клієнтів.
4. *Ступінь розвитку культури організації можна оцінити за рівнем:*
 - а) цінностей світосприйняття;
 - б) чисельності співробітників;
 - в) престижності місця розташування організації;
 - г) комп'ютеризації виробництва.
5. *Найважливішою умовою існування корпоративної культури є:*
 - а) прийняття найбільш важливих припущень членами організації;
 - б) особисте пристосування до припущень і правил які діють в організації;
 - в) особиста наполегливість керівника у встановленні і впровадженні правил в організації;
 - г) напрацювання прийнятних норм і правил членами організації.

6. *Моральні якості людини це сукупність усього, що:*

- а) характеризує свідому особистість;
- б) уявляє про себе особистість;
- в) бачать в особистості оточуючі;
- г) закладається природою при народженні.

7. *Базовим елементом культури організації є:*

- а) організаційні цінності;
- б) фінансові можливості;
- в) людські взаємовідносини;
- г) рівень менеджменту.

8. *Який тип корпоративної культури має ознаку «Організація тримається разом завдяки відданості та традиції»:*

- а) кланова;
- б) адхократична;
- в) бюрократична;
- г) ринкова.

9. *Який тип корпоративної культури має ознаку «Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика»:*

- а) бюрократична;
- б) адхократична;
- в) кланова;
- г) ринкова.

10. *Який тип корпоративної культури має ознаку «Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню та новаторству»:*

- а) кланова;
- б) адхократична;
- в) бюрократична;
- г) ринкова.

V.3. Індивідуальні завдання

Вивчення дисципліни «Організаційне проектування» передбачає виконання студентами реферату, метою якого є формування та розвиток у студентів аналітичних здібностей щодо діагностики системи управління та відповідних компетенцій проектування організаційної структури підприємства. Тематика рефератів залежить від обраного підприємства для діагностики та відповідного аналізу проблем функціонування та організаційної структури об'єкту дослідження.

Реферат має таку орієнтовну структуру:

- Вступ
- Розділ 1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.
- Розділ 2. Діагностика системи управління підприємства.
- Розділ 3. Напрями удосконалення організаційної структури управління підприємства.
- Висновки
- Список використаних джерел
- Додатки

Захист реферату походить у вигляді презентаційної доповіді з висвітленням основних положень, виявленої проблематики, шляхів вирішення та економічного обґрунтування запропонованих заходів.

VI. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

VI.1 Поточний контроль знань студентів

Поточний контроль знань студентів включає:

- 1) відповіді на практичних заняттях;
- 2) дві контрольні роботи (МКР поділяється на дві контрольні роботи тривалістю по одній акад. годині).

Відповіді на практичних заняттях. Під час проведення практичних занять студенти відповідають на поставлені запитання викладача, наводять приклади з практики організаційного проєктування, аналізують ситуаційні вправи.

Модульна контрольна робота. Метою модульної контрольної роботи є виявлення рівня засвоєння студентами теоретичних знань та можливість їх застосування при вирішенні конкретних управлінських завдань. Перша контрольна робота проводиться за першим розділом тематичного плану «Теоретико-методологічні основи організаційного проєктування» охоплює матеріал тем 1.1-1.5 та практичних занять 1-4.

Контрольна робота проводиться на 4 практичному занятті.

Друга контрольна робота проводиться за другим розділом тематичного плану «Організаційно-інституційне забезпечення організаційного проєктування» і охоплює матеріал тем 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, та практичних занять 4-8. Контрольна робота проводиться на 8 практичному занятті.

МКР складається з 20 тестів по 1 балу та 2 ситуації – по 4 балів.

Тобто кожна МКР має структуру: 10 тестів та 1 ситуацію за 4 бали.

Вона включає 22 завдання різного рівня складності. З них два ситуаційних завдання вимагають відповіді на питання (максимальний бал за виконання кожного з них – 4 бали), 20 завдань є тестовими, спрямовані на перевірку знань фактичного матеріалу (максимальний бал за виконання кожного з них – 1 бал). Приклад модульної контрольної роботи наведено в додатку А.

Орієнтовний перелік контрольних (модульних) робіт з розподілом на розділи (теми) програми наведений нижче.

Перелік тем для підготовки до модульних контрольних робіт

МКР 1.1:

Тема 1. Сутність та зміст організаційного проєктування

Сутність категорії «організаційне проєктування».

Стадії та етапи організаційного проєктування.

Цілі та задачі організаційного проєктування.

Принципи організаційного проєктування.

Фактори організаційного проєктування.

Тема 2. Складові організаційного проєктування.

Складові організаційного проєктування та їх роль в проєктуванні організації.

Розподіл праці та спеціалізація.

Поняття департаментизації, координації, масштабу контролю, ієрархії.

Повноваження та відповідальність. Види повноважень.

Централізація та децентралізація.

Внутрішньоорганізаційні комунікації в проєктуванні організації.

Тема 3. Методологічні підходи до організаційного проєктування.

Класифікація наукових підходів до проєктування організаційних структур.

Використання системного підходу до проєктування організаційних структур.

Сутність та роль структурно-процесного підходу до проєктування організаційних структур.

Сутність та роль функціонального підходу до проєктування організаційних структур.

Сутність методів організаційного проектування.

Класифікація методів організаційного проектування.

Метод аналогій, експертно-аналітичний метод, метод структуризації цілей, метод організаційного моделювання.

Методологія вибору методів управління при рішенні конкретних задач проектування організації.

Тема 4. Структура підприємства, її генезис та роль в системі управління.

Поняття структури підприємства.

Виробнича структура та структура управління як складові структури підприємства.

Сутність та призначення виробничої структури підприємства.

Співвідношення категорій форм управління та організаційної структури управління.

Принципи формування організаційних структур управління. Чинники формування організаційних структур управління.

Тема 5. Класифікація організаційних структур управління.

Сутність організаційної структури управління та її роль в системі управління організацією.

Особливості ієрархічних структур управління.

Організаційні структури управління на базі бізнес одиниць.

Центри відповідальності в організації. Органічні структури управління.

МКР 1.2:

Тема 6. Етапи проектування організаційних структур управління.

Етапи проектування організаційних структур управління: сутність та призначення.

Діагностика організаційної структури управління.

Розробка організаційної структури управління.

Напрями реорганізації організаційних структур управління.

Тема 7. Проєктування організації на основі методологій SADT і IDEF.

Концепція SADT-моделювання.

Етапи побудови SADT-моделі.

Сутність та особливості IDEFO-моделювання.

Тема 8. Інформаційно-документарне забезпечення організаційного проєктування.

Види інформації, джерела інформації.

Типи документів, що розробляються при проєктуванні та впровадженні організаційної структури управління.

Сучасні автоматизовані системи управління та їх роль в процесі організаційного проєктування.

Тема 9. Управління командами в забезпеченні ефективного функціонування організаційних структур.

Сутність та роль команд в організаційному проєктуванні.

Відмінність команд від робочих груп.

Види команд. Етапи формування команд (teambuilding).

VI.2 Підсумковий контроль знань студентів

Семестрову атестацію студента проводять за результатами підсумкового значення рейтингу з дисципліни. Оскільки семестрова атестація з дисципліни передбачена у вигляді заліку, рейтингова оцінка студента формується як сума всіх рейтингових балів і становить 100 балів.

Рейтинг студента з кредитного модуля складається з балів, які він отримує за:

- 1) активну участь у практичних заняттях;
- 2) написання експрес-контролів;
- 3) презентаційну доповідь за темою реферату;
- 4) написання модульної контрольної роботи.

Система рейтингових балів:

- 1) відповіді на 7 практичних заняттях;
- 2) виконання контрольних робіт (8 експрес-контролів на лекціях);
- 3) презентаційну доповідь за темою реферату;
- 4) модульну контрольну роботу (МКР поділяється на дві контрольні роботи тривалістю по одній акад. годині);

Критерії нарахування балів

1.1. Відповіді на практичних заняття оцінюються.

Ваговий бал – 5.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 5-4 бали;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 4-3 бала;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 2-1 бала;

- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

1.2. Експрес-контроль.

Ваговий бал – 2.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 2-1,5 бал;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 1,5-1 бала;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 1 бал;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

1.3. Захист реферату.

Ваговий бал – 20.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 20-18 бали;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 17-15 бала;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 14-10 бала;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

1.4. МКР.

Контрольна робота №1 та №2

МКР складається з 20 тестів по 1 балу та 2 ситуації – по 5 балів.

Тобто кожна МКР має структуру: 10 тестів та 1 ситуацію за 5 бали.

Ваговий бал – 30.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 30-20 бали;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 19-16 балів;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 15 балів;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

Заохочувальні бали за:

- розробка ситуаційних вправ, тестових завдань та задач з курсу, виконання завдань із удосконалення дидактичних матеріалів з дисципліни надається від 5 до 10 заохочувальних балів.

Для отримання „зараховано” з першої проміжної атестації (8 тиждень) студент має мати не менше, ніж 15 балів (за умови, якщо на початок 8 тижня згідно з календарним планом контрольних заходів „ідеальний” студент може отримати 30 балів).

Для отримання „зараховано” з другої проміжної атестації (14 тиждень) студент може отримати не менше, ніж 30 балів (за умови, якщо на початок 14 тижня згідно з календарним планом контрольних заходів „ідеальний” студент може отримати 60 балів).

Сума рейтингових балів, отриманих студентом протягом семестру, за умови зарахування реферату, переводиться до підсумкової оцінки згідно з таблицею. Якщо сума балів менша за 60, але реферат зараховано, студент виконує залікову контрольну роботу. У цьому разі сума балів за виконання залікової контрольної роботи та захисту реферату переводиться до підсумкової оцінки згідно з таблицею.

Критерії оцінювання залікової контрольної роботи:

80 – 70 балів – повні відповіді на всі питання або є окремі несуттєві неточності, або не більше трьох помилок в тестових завданнях;

69– 58 балів – присутні неточності в відповідях на теоретичні запитання, є помилки в тестових завданнях або неточності в обґрунтуванні відповіді аналітичного завдання;

57 – 35 балів – неповні відповіді на теоретичні питання та аналітичне завдання, не більше 5 помилок в тестових завданнях;

0 – 34 балів – неповні відповіді на теоретичні запитання, є суттєві помилки в обґрунтуванні аналітичного завдання або відповідь на нього взагалі відсутня, більше 5 помилок в відповідях на тестові запитання.

Залікова контрольна робота складається з:

- 1) 30 тестів по 1 балу;
- 2) 3 теоретичних питання по 8 балів;
- 3) 2 аналітичних завдання по 10 та 16 балів відповідно.

Для отримання студентом відповідних оцінок його рейтингова оцінка переводиться згідно з таблицею:

Бали за залікову роботу та реферат переводиться до залікової оцінки згідно з таблицею:

Бали	Оцінка
100...95	Відмінно
94...85	Дуже добре
84...75	Добре
74...65	Задовільно
64...60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не зараховано реферат або $RC \leq 36$	Не допущено

VII. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Базова література

1. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. – Київ : Кондор, 2016. – 366 с.
2. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник / І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько ; Міністерство освіти і науки України, Чернігівський державний інститут економіки і управління. – Київ : Кондор, 2015. – 216 с.
3. Теорія організації : навчальний посібник / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич. Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів : ЛДУВС, 2015. – 359 с.
4. Теорія організації : навчальний посібник / Тетяна Василівна Терещенко ; Міністерство освіти і науки України, Хмельницький університет управління та права. – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. – 335 с.
5. Лебідь В.М. Менеджмент організацій: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. напряму підготов. «Менеджмент» спец. «Менеджмент орг.» / В. М. Лебідь, О. М. Гайдамака; М-во освіти і науки України, Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка» – Луганськ: ДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2010. – 241 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З Мильнер. – М.: Инфра-М, 2009. – 864 с.
7. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
8. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: [монографія] / Г.В. Назарова. – Х.:ВД «ІНЖУК», 2004. – 420 с.
9. Сімченко Н.О. Соціально орієнтовані системи управління підприємствами: [монографія] / Н.О. Сімченко. – К.: ТОВ «ДКС центр», 2010. – 340 с.

Допоміжна література

10. Азоев Г.Л. Управление организацией. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.

- 11.Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 411 с.
- 12.Василенко В.А., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
- 13.Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
- 14.Кэ де Ври М. Мистика лидерства. М. 2003.
- 15.Краснова В. Семь нот менеджмента / Под ред. В. Красновой, А. Привалова. 5-е и последующие издания.
- 16.Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с..
- 17.Мазур И.И. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г.Ольдерогге и др.; Под общ. Ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 1077 с.
- 18.Мардас А.Н. Организационный менеджмент/ А.Н. Мардас, О.А. Мардас. – СПб.: Питер, 2003. – 336 с.
- 19.Мильнер Б.З. Управление знаниями. М. 2003.
- 20.Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. М. 2003.
- 21.Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. посібник для суд. Вищ. навч. закладів. – К.: «Кондор», 2003 – 556 с.
- 22.Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія та практика. – К.:ЦУЛ, 2003. – 370 с.
- 23.Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна – Вид. 2-ге, вип., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.
- 24.Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособ. – М.: ТК Велби, 2003. – 256 с.
- 25.Федулова А. І. Менеджмент організації. Підручник для студентів вищ. навч. закладів, Київ, «Либідь», 2003 – 446 с.;
- 26.Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.;
- 27.Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

Інформаційні ресурси

28. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського Електронний ресурс].
– Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>
29. Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.ukrproject.gov.ua/>
30. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
31. Звітність підприємств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.biz-sites.net.ua/show_site/787

ДОДАТКИ

Додаток А

1. Структури, які характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил та процедур, які використовуються централізованим прийняття рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності називають:

- А) Ієрархічні.
- Б) Адаптивні.
- В) Кореляційні.
- Г) Медійні.

2. Структури, які характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур називають:

- А) Ієрархічні.
- Б) Адаптивні.
- В) Кореляційні.
- Г) Медійні.

3. Першим видом ієрархічних управлінських структур була:

- А) Ієрархія.
- Б) Бюрократія.
- В) Імперія.
- Г) Демократія.

4. Тип організації, для якої характерна висока ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності – це:

- А) Ієрархія.
- Б) Бюрократія.

- В) Імперія.
- Г) Демократія.

5. Що дозволяє з'явитися висококваліфікованим спеціалістам:

- А) Чіткий розподіл ресурсів.
- Б) Розподіл майна.
- В) Розподіл нерухомості.
- Г) Чіткий розподіл праці.

6. Структура в якій кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом називається:

- А) Регіональною.
- Б) Локальною.
- В) Лінійною.
- Г) Ієрархічною.

7. Процес поділу організації на окремі блоки, які можуть називатися відділами, відділеннями та секторами – це:

- А) Департаменталізація.
- Б) Структуризація.
- В) Релігізація.
- Г) Реорганізація.

8. Процес поділу організації на окремі елементи, кожний з них має свою чітко визначену ціль та обов'язки – це:

- А) Структуризація.
- Б) Функціональна реорганізація.
- В) Функціональна структуризація.
- Г) Функціональна департаменталізація.

9. В основі структури управління лежить лінійна структура, але при лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи (штабні служби), що спеціалізуються на виконанні визначених управлінських функцій. Вставити пропущене слово.

- А) Лінійно-штабної.
- Б) Лінійно – функціональної.
- В) Лінійно – ієрархічної.
- Г) Лінійно – керована.

10. Тип (division – поділ, розподіл; division of labour – розподіл праці) організаційної структури, розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними – це:

- А) Дивізійна організаційна структура.
- Б) Дивізійна.
- В) Штабна.
- Г) Лінійна.

11. Внутріфірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання – це:

- А) Функціональна одиниця бізнесу.
- Б) Штабна одиниця бізнесу.
- В) Економічна одиниця.
- Г) Стратегічна одиниця бізнесу.

12. Структура, що базується на дивізійній структурі з підрозділами за продуктовою ознакою, кожний з яких самостійно працює на весь світовий ринок – це:

- А) Глобальноорієнтована продуктова структура.
- Б) Економічна структура.

- В) Ринкова структура.
- Г) Штабно – лінійна структура.

13. Комплекс з'єднаних окремих предметів в одне ціле, при якому вони зберігають свої риси й властивості – це

- А) Конгломерат.
- Б) Консорціум.
- В) Група компаній.
- Г) Холдинг

14. Сегмент усередині підприємства, який очолює відповідальна особа, що приймає рішення – це:

- А) Центр відповідальності.
- Б) Центр підтримки.
- В) Центр сегментування.
- Г) Центр прибутку.

15. Підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибутки, наприклад, підприємство в складі великого об'єднання – це:

- А) Центр відповідальності.
- Б) Центр підтримки.
- В) Центр сегментування.
- Г) Центр прибутку.

16. Підрозділ, керівник якого відповідає за капіталовкладення, доходи й витрати, наприклад, новий споруджуваний виробничий об'єкт, підприємство в складі об'єднання – це:

- А) Центр відповідальності.
- Б) Центр підтримки.
- В) Центр сегментування.
- Г) Центр інвестицій.

17. Обслуговуючі центри відповідальності роблять послуги іншим центрам усередині підприємства (прикладом можуть бути електронідстанція, робоча їдальня тощо) – це:

- А) Центр відповідальності.
- Б) Центр підтримки.
- В) Центр сегментування.
- Г) Допоміжні центри.

18. Підрозділи основного й допоміжного виробництв. Витрати підрозділів основного виробництва звичайно можна віднести на конкретну продукцію – це:

- А) Виробничі центри відповідальності.
- Б) Центр підтримки.
- В) Центр сегментування.
- Г) Допоміжні центри.

19. Заводоуправління, бухгалтерія, юридичний відділ і т.п входять до:

- А) Управлінських центрів відповідальності.
- Б) Центрів сегментування.
- В) Допоміжних центрів.
- Г) Центрів підтримки.

20. Підприємство, що передбачає, що координація діяльності підрозділів (горизонтальне управління) і горизонтальні зовнішні зв'язки (кооперація) здійснюють найсуттєвіший вплив на ефективність підприємства, ніж традиційне вертикальне управління –це:

- А) Гнучке підприємство.
- Б) Горизонтальне підприємство.
- В) Ресурсозберігаюче підприємство.
- Г) розширене підприємство.

21. Ситуаційне завдання 1.

Керівник відділу кредитування одного з російських банків Тетяна Михайлівна після довгих міркувань прийняла нарешті остаточне рішення про необхідність введення штатної посади заступника начальника відділу. Це було зв'язано з тим, що постійно збільшується обсяг роботи відділу, де Тетяна Михайлівна була єдиним менеджером, почав відображуватися на якості роботи. Тетяна Михайлівна розуміла, що за щоденною "текучкою" починає випускати з уваги найбільш важливі проблеми, котрі треба було вирішувати у відділі.

Коло потенційних кандидатів швидко звузився до двох співробітниць. Першою була її давня подруга Олена Миколаївна; з нею вони п'ятнадцять років тому разом навчалися у Фінансовій академії. Роки спільного навчання в одній групі, життя в гуртожитку, радості і горі - усе це дуже зблизило їх .

Вони довіряли один одному, а після одруження продовжували дружити родинами . Як фахівець Олена Миколаївна була виконавчим і цілком кваліфікованим працівником. Їй не вистачало, на думку Тетяни Михайлівни, творчої "жилки", енергійності і наполегливості в досягненні поставлених цілей.

Саме ці якості і дозволили у свій час Тетяні Михайлівні стати керівником відділу кредитування і відповідно начальником Олени Миколаївни. Дана подія Олена Миколаївна сприйняла зовні спокійно.

Іншою кандидатурою на посаду заступника, як вважала Тетяна Михайлівна, була Надія, що після закінчення ВУЗА працювала в її відділі біля двох років. З перших днів своєї трудової діяльності Надія швидко "злилася" з жіночим колективом відділу.

Володіючи гострим розумом і будучи надзвичайно динамічною , Надія дуже незабаром стала кваліфікованим працівником. Тетяна Михайлівна думала, що Надії не вистачало лише посидючості. Неодноразово за власною ініціативою Надія пропонувала Тетяні Михайлівні оригінальні рішення виникаючих перед відділом проблем, за допомогою яких удавалося досягти значних результатів.

Запитання для аналізу:

1. Кому, на вашу думку, варто віддати перевагу в рішенні питання про заступника відділу: подрузі Олені Миколаївні або молодій співробітниці Надії?
2. Поясніть своє рішення, постарайтесь "зважити" достоїнства і недоліки кожної кандидатури.
3. Якими якостями насамперед повинний володіти менеджер?
4. Чи мається специфіка в роботі заступника начальника відділу банку, страхової фірми, податкової інспекції й інших підприємств і організацій?

22. Ситуаційне завдання 2.

В останні роки в світовій практиці менеджменту особлива увага надається вдосконаленню організаційним структурам управління підприємством. Це цілком природно, оскільки має велике значення при організації менеджменту. Як відомо бувають різні типи організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізійна, матрична, численна.

Лінійна структура складається з двох блоків: один займається виробництвом, другий – реалізацією товару. В цій структурі визначаються права та обов'язки усіх співучасників. Вона використовується в невеликих фірмах з однією або декількома технологіями. Управління використовується за схемою: начальник (директор) який керує виробництвом майстер виробництва виконавці (робочі).

Лінійно-штабна структура виникає шляхом створення спеціалізованих служб(штабів) при кожному лінійному керівнику. Наприклад, при керівнику по виробництву створюють служби (штаби): постачання, складання, упаковки, перевезення і т. д.

Функціональна структура являється модифікацією лінійно-штабної структури. Різниця в тому, що персонал штабів функціональної структури наділений не обговорюю-виконавчими правами, а правами керівництва та прийняття відповідальних рішень.

Дивізійна структура будується не за функціональними признаками, а за продуктами, ринком, або за групами споживачів що обслуговуються. Кожний підрозділ

розглядається як “центр реалізації”, ”центр прибутку”, ”центр інвестицій”. Адміністрації фірми підчиняються лише загальні відділи(фінансовий, юридичний і т. д.).

Матрична структура складається з постійних управлінських груп(центральна служба фірми, служби функціональних менеджерів) та формуючих груп конкретних нових продуктів та проєктів. Вона використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл та часто змінюється. Для вирішення проблем в такій групі з функціональних відділів направляються співробітники та необхідні ресурси. Після розв’язку завдань співробітники повертаються в свої відділи.

Численна структура використовує одночасно різні організаційні структури управління. Це робиться на великих та багатопрофільних фірмах.

Запитання для аналізу:

1. Яка на ваш погляд організаційна структура є найбільш сучасною та ефективною?
2. Які організаційні структури більш підходять до сучасних економічних умов України?
3. Якщо би вас призначили головним менеджером у провідну компанію які б організаційні побудови (перетворення) ви би зробили, чому?

Правильні відповіді до тестових завдань:

1. А	6. В	11. Г	16. Г
2. Б	7. А	12. А	17. Г
3. Б	8. Г	13. А	18. А
4. Б	9. А	14. А	19. А
5. Г	10. А	15. Г	20. Б